

MOVE KNOWLEDGE:
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN EMPLEADOS DEL SECTOR
FINANCIERO

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
CURSO DE ESPECIAL INTERÉS: MANAGEMENT DE GESTIÓN HUMANA
BOGOTÁ D.C., MAYO DE 2020

**MOVE KNOWLEDGE:
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN EMPLEADOS DEL SECTOR
FINANCIERO**

**PS. JAIME FERRO VÁSQUEZ
ASESOR**

**DORA ANDREA ABRIL FONSECA (426380)
LEINER ENRIQUE CÓRDOBA (425904)**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
CURSO DE ESPECIAL INTERÉS: MANAGEMENT DE GESTIÓN HUMANA
BOGOTÁ D.C., MAYO DE 2020**



Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:

Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

Para leer el texto completo de la licencia, visita:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/co/>

Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

hacer obras derivadas

Bajo las condiciones siguientes:



Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



No Comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.

“Las opiniones expresadas en este trabajo son responsabilidad de los autores; la Facultad de Psicología de la Universidad Católica de Colombia ha verificado el cumplimiento de las condiciones mínimas de rigor científico y de manejo ético.”

(Artículo 65 Reglamento Interno).

Agradecimientos

Nuestros agradecimientos a la Universidad Católica de Colombia, ya que ha sido la institución que nos ha permitido la formación y enseñanza en el pregrado de psicología; bajo parámetros intelectuales e integrales centrados en la persona, que nos permitieron fortalecer nuestras capacidades humanas, de tal manera que podemos responder a los retos que el mundo de hoy nos exige.

A nuestro docente y asesor M.Sc. Ps. Jaime Ferro Vásquez los más sinceros agradecimientos, en primera instancia por asesorarnos en el desarrollo y seguimiento de nuestro trabajo de grado; y en segunda instancia por el apoyo y enseñanzas que nos brindó a lo largo de nuestra formación profesional.

Finalmente, agradecemos a todos los docentes que nos permitieron llegar hasta aquí con una formación integral y profesional en psicología, a través de las estrategias y enseñanzas más oportunas para ser mejores profesionales.

Dedicatoria

A Dios que me dio la vida, sabiduría y la oportunidad de disfrutar este proceso tan enriquecedor; a mis padres Pedro Abril y Nelly Fonseca, por creer en mí, porque mediante sus principios me guiaron por el camino de la perseverancia y la importancia de esforzarnos para lograr cada meta; a mis hermanos que con su ejemplo y enseñanza me acompañaron para fortalecer mi aprendizaje; a mis primos y sobrino que con su cariño y entusiasmo han visto en mí su ejemplo a seguir y es por ello que trato de ser mejor, para guiarlos por el camino correcto; a mi pareja Felipe Lara, que con su cariño y comprensión

a lo largo de mi formación profesional estuvo ahí para apoyarme, motivarme y recordarme que con mis capacidades todo lo puedo lograr. Finalmente, a cada una de las personas que hicieron parte de este proceso.

Andrea Abril

A Dios, a mi Madre María Enith Becerra y mi padre Wilson Enrique Palacios, a mis abuelos, primos, compañeros y todos los que pudieron creer en mí, que lograría finalizar esta meta con éxito, por ser perseverante y jamás rendirme durante el camino, aunque las cosas se tornaron difíciles, por su apoyo, estima, comprensión, familiaridad, por ser mi ejemplo de fe, a Dios por darme la fuerza necesaria y la convicción para no rendirme en ninguna, adversidad. Y a todas las personas que hicieron parte de mi proceso de formación desde su inicio.

Leiner Cordoba

Tabla de contenido

Resumen 1

Justificación 2

Introducción 2

Aprendizaje Organizacional 3

Gestión de conocimiento 7

Modelos de aprendizaje organizacional 12

Objetivos 13

Objetivo General 13

Objetivos Específicos 13

Método 14

Objetivo General 14

Objetivos Específicos 14

Presentación del producto 14

Logotipo y eslogan del producto	15
Producto básico	15
Producto real	16
Componente 1: Intercambio de saberes	16
Componente 2: Aplicativo	16
Producto ampliado	17
Clientes	17
Mercado potencial	19
Mercado objetivo	19
Mercado meta	20
Competencia	20
Competencia Directa y Sucédanea	20
Productos de la competencia	20
Análisis DOFA	21
Estrategias	22
Canales de distribución	22
Presupuesto	23
Resultados	24
Componente 1: Intercambio de saberes	24
Componente 2: Aplicativo	26
Discusión y conclusiones	31
Referencias	34

Lista de tablas

- Tabla 1. Análisis DOFA, 24
- Tabla 2. Costos, Gastos y Ganancias de las estrategias de aprendizaje, 23
- Tabla 3. Encuesta de necesidades, 30
- Tabla 4. Convenciones del nivel de conocimiento, 30

Lista de figuras

Figura 1. Logotipo del producto, 19

Figura 2. Inicio del aplicativo Move Knowledge, 28

Figura 3. Opción: Comparte conocimiento, 29

Figura 4. Direccionamiento de la opción comparte conocimiento, 29

Figura 5. Opción: asesoría en línea, 29

Figura 6. Opciones de asesoría, 31

Lista de apéndices

Apéndice A. Entrevistas de mercadeo semiestructuradas a directivos de bancos en la ciudad de Bogotá, 39

Move knowledge:

Aprendizaje organizacional en empleados del sector financiero

Resumen

El objetivo del presente trabajo consistió en diseñar estrategias de aprendizaje organizacional que permitan compartir y aumentar el conocimiento de los empleados acerca de los cargos de una organización del sector financiero. Para ello se realizó una investigación teórica y empírica del aprendizaje organizacional, donde se evidenció que la transferencia de conocimientos requiere por parte de la organización una búsqueda de mecanismos que la garanticen convertir el saber individual en organizacional, y viceversa, y que permita crear ideas y soluciones innovadoras para sobrevivir en un mundo cada vez más inestable. De acuerdo con la información anterior, se realizaron cinco entrevistas semiestructuradas de mercadeo a directivos de bancos de la ciudad de Bogotá, en las que se conocieron las estrategias que actualmente se utilizan en el sector financiero y que permitieron el diseño de

dos estrategias de aprendizaje organizacional denominadas *Move Knowledge*, una de las estrategias mediante modalidad virtual (página web) y la otra consiste en un intercambio de saberes mediante modalidad presencial; las cuales tienen como fin promover que los empleados compartan el conocimiento de su cargo en la organización con los demás empleados y así obtener diferentes beneficios tanto para su desarrollo, como para la organización. Se concluye que es fundamental para el área de psicología organizacional promover en las organizaciones la creación de un ambiente de aprendizaje y una cultura de aprendizaje que promueva el conocimiento de cada colaborador.

Palabras clave: Aprendizaje organizacional, estrategias de aprendizaje, gestión del conocimiento.

Justificación

El presente trabajo de grado tiene como fin ofrecer un producto de aprendizaje organizacional dirigido al sector financiero, se ha evidenciado que cuando las organizaciones no son capaces de reaccionar ante las exigencias de un entorno volátil y cambiante cambia relativamente su futuro ya que las organizaciones se enfrentan a barreras de aprendizaje, como lo son tener solo en cuenta el punto de vista del gerente, interpretar incorrectamente los conocimientos, no evaluar las oportunidades y amenazas del entorno, generar deficiencias en el análisis de las situaciones y en la generación de soluciones. Por lo anterior, nuestro producto permitirá aprovechar el potencial que tienen los bancos, es decir, beneficiarse de su capacidad de aprendizaje, aprovechando de mejor manera el potencial que tienen dentro de sí, es decir, aprovechar el potencial de sus colaboradores.

Introducción

El uso de la información y los altos niveles de complejidad que caracterizan el entorno globalizado actual, demanda a las organizaciones sistemas de gestión centrados en el manejo adecuado del conocimiento (Villagrasa, Jiménez & Hernández, 2015). La generación y aplicación de saberes de los trabajadores conforman el elemento diferenciador del desarrollo, en lo que se ha denominado sociedad del conocimiento; en este tipo de

sociedad, el capital y el trabajo son reemplazados para dar lugar a una nueva economía basada en el conocimiento, dejando atrás la economía industrial con el objetivo de alcanzar la optimización de los procesos organizacionales, herramientas, productos y servicios e incrementar la productividad (Ángulo, 2017); además de la innovación de productos, como indica Oliveira et al. (2015; citado por Pertuz, Pérez, Geizzelez & Vega, 2019), la exploración y explotación son tópicos centrales en este proceso ya que el conocimiento que obtienen las organizaciones mediante la exploración y la explotación de conocimientos previamente adquiridos permiten nuevas posibilidades.

Sin embargo, Stable (2016) refiere que disponer de personas y equipos preparados es condición necesaria, pero no suficiente, para que una organización pueda generar y utilizar el conocimiento mejor que otras; en este sentido, juega un papel muy importante el tipo de tarea, los conocimientos personales de cada empleado y el tipo de relaciones interpersonales que se establezcan. Por ello, el desarrollo de la organización se basa en el desarrollo de las personas y en su capacidad para incorporar nuevas alternativas de ejercer las funciones, planteando así un desafío a la empresa que puede ser superado mediante el aprendizaje.

Aprendizaje Organizacional

A finales de la década de los setenta y mediados de los ochenta surge en el lenguaje administrativo el concepto *aprendizaje organizacional* (Argyris y Schön, 1978; Fiol y Lyles, 1985, citado por Gómez, 2016).

El aprendizaje organizacional de acuerdo con Castañeda (2015), es un proceso basado en el aprendizaje individual, a través del cual una entidad, ya sea pública o privada, grande o pequeña, adquiere o crea conocimiento, con el propósito de adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo, según sea su nivel de desarrollo. Cummings y Worley (1997; citado por Odor, 2019), plantean que el aprendizaje organizacional es un proceso destinado a ayudar a las organizaciones a desarrollar y usar el conocimiento para cambiar y mejorar su desempeño de forma continua.

El aprendizaje organizacional es un campo muy amplio para el análisis de la organización desde comprender, apropiar, utilizar, mejorar los recursos y variables que logren y propicien llevar al cumplimiento de los objetivos planteados tanto a nivel individual como organizacional. Hay que tener presente que las empresas no se organizan favoreciendo los objetivos individuales o personales de sus colaboradores avanzando a través de la planeación estratégica (Vera & Ospina, 2016).

Las competencias organizacionales y gerenciales permiten que las empresas adquieran una ventaja competitiva y continúa transformándose y así mismo logrando que se mantengan. Para ello, Valencia (2015) menciona que el desarrollo de las capacidades dinámicas en las empresas es, por tanto, un aprendizaje, en el cual existen espacios donde se aplican nuevas ideas y se posibilita el desarrollo y empoderamiento de los empleados. Para lograr este aprendizaje, es necesario desarrollar mecanismos de captación, almacenamiento, interpretación, transferencia, producción y evaluación del conocimiento que permitan aprovechar el aprendizaje que se da a nivel de las personas y de los equipos de trabajo (Stable, 2016).

El cuestionario realizado por Watkins y Marsick (1998) denominado *Dimension of the Learning Organization Questionnaire* (DLOQ), abarca siete dimensiones como refiere Fassio y Rutty (2017), que miden la cultura de aprendizaje de una organización que aprende y que se debe tener en cuenta para lograr el aprendizaje: a) creación de oportunidades de aprendizaje continuo; b) promoción de la indagación y el dialogo; c) animación a la colaboración y el trabajo en equipo como instancias de acceso a diversos modos de pensamiento; d) creación de sistemas para capturar y compartir el aprendizaje en la medida en que existen sistemas de alta y baja tecnología para compartir los aprendizajes con acceso y con sostenimiento a través del tiempo; e) empoderamiento de las personas hacia una visión colectiva en la medida en que los integrantes compartan y se apropien de una visión conjunta que se acerque a los niveles de decisión; f) conexión de la organización con su medio ambiente, de modo tal que los miembros puedan identificar los efectos de su trabajo en la organización; y, g) liderazgo estratégico para el aprendizaje con el fin de obtener mejores resultados. Según Martínez (2006 citado por Higueta & Agudelo, 2014) debe propiciar mecanismos que estimulen la dimensión individual y colectiva del

aprendizaje, que intervengan en la forma en que se plantean los procesos de trabajo, facilitando la difusión de la información.

Cuando se habla de aprendizaje organizacional existen diferentes perspectivas. Sin embargo, la mayoría de los trabajos en el área pueden clasificarse siguiendo dos principales enfoques del aprendizaje individual, el de cambio y de conocimiento. Las organizaciones del primer tipo están preocupadas por sobrevivir y sus mayores esfuerzos, los cuales se dirigen a resolver los problemas del día a día, de tal forma que garantice su proceso de permanencia en el mercado (Castañeda, 2004).

Una de las preocupaciones existentes, mencionada por Nieves (2015), es el reconocimiento que no todos los conocimientos, saberes, rutinas, competencias; inciden de manera positiva y/o de igual manera en la gestión organizacional, o específicamente en el logro de los objetivos organizacionales. De acuerdo con la investigación realizada por González, Aponte y Salazar (2015), acerca de el modelo de aprendizaje organizacional en las grandes y medianas empresas de Sogamoso, se evidencian aspectos negativos que impiden facilitar el aprendizaje individual y organizacional, entre los cuales se encuentra el tradicionalismo empresarial al apegarse al cumplimiento de reglamentos y la imposición de superiores en las labores a desarrollar, frecuentes cambios administrativos de cargos directivos, además de la falta de tiempo por parte de los empleados para dedicarle a la formación. Por lo anterior, dichos aspectos negativos pueden surgir en diferentes empresas, de allí radica la importancia de generar aprendizaje mediante otras alternativas como lo es mediante el uso de tecnología o herramientas colaborativas para la creación de conocimiento.

Una organización inteligente señala Chávez y Torres (2012, citado por Gómez, 2016), se centra en gestionar la generación de conocimientos y desarrollar experiencias que le permiten adaptarse proactivamente a un entorno cambiante. Gutiérrez, Sapién y Piñón (2015) afirman que las empresas necesitan conocimiento para crear innovaciones, estas pueden ser definidas como modos o mecanismos de aprendizaje, que varían dependiendo del tipo de conocimiento y del lugar donde el aprendizaje tiene lugar. Según el grado de interacción existen diferentes tipos de aprendizaje (Johnson, 1992 citado por Gutiérrez, Sapién & Piñón, 2015), que incrementan el conocimiento y el proceso de innovación: Aprender haciendo; Aprender usando; Aprender interactuando y Aprender buscando. Por lo

anterior, Aponte (2016) menciona que en la medida que el conocimiento sea direccionado con los recursos hacia la producción de innovaciones, se alcanzará un mayor desarrollo tecnológico y de esta manera el conocimiento se dimensionará como un activo intangible y estratégico que brinda ventajas competitivas y sostenibles para la organización (Angulo, 2017).

Gómez (2016), afirma que la innovación se vincula con el aprendizaje organizacional; sin embargo, una organización es innovadora cuando se realizan cambios y se aplican nuevas técnicas que inciden en la creación y/o mejora de los productos o servicios que generan ventajas competitivas. La adopción de nuevas tecnologías en los procesos de aprendizaje en las organizaciones produce un modelo nuevo de formación, caracterizado por comunicación unidireccional a un modelo más abierto que posibilita la interacción, así como la diversificación de los soportes de la información y el autoaprendizaje (Medrano, 1993 citado por Gómez, 2016). Además, El uso adecuado de las TIC ayuda a desarrollar la autorregulación, ya que pueden contribuir a establecer relaciones más horizontales y equitativas, así como a generar cambios en los roles educativos de una manera casi imperceptible (Zarceño y Andreu, 2015, citado por Castro, Suarez y Soto, 2016).

Entre otras estrategias que se utilizan para compartir el aprendizaje y/o conocimiento se encuentran: el *foro*, el cual es un escenario de comunicación por Internet, donde según Castro, Suarez y Soto, (2016) se propicia el debate, la concertación y el consenso de ideas. Es una herramienta que permite a un usuario publicar su mensaje en cualquier momento, quedando visible para que otros que puedan leerlo y contestar. Fedorov (2006 citado por Castro, Suarez y Soto, 2016), indica que el foro incide positivamente en el desarrollo de diferentes elementos del pensamiento crítico, el cual tiene una dimensión cognitiva en la que se conjugan habilidades intelectuales de alto nivel: análisis, inferencia, interpretación, explicación, evaluación y autorregulación, mismas que sustentan el pensamiento de calidad, caracterizado por ser lógico, racional, claro, transparente, sintético, reflexivo, contextualizado, oportuno, argumentado y autorregulado. Estos aspectos toman formas de operaciones intelectuales, comunicativas, metacognitivas y autorregulativas.

Es importante resaltar que el aprendizaje organizacional aparte de ser ideal en la aplicación de nuevas tecnologías también lo es mediante la socialización con el grupos de pares, Cortés y Parra (2009) afirman que los pares cómo fuentes y agentes de socialización

son cada vez más reconocidos, ya que la interacción con los pares proporciona maneras de relacionarse directamente con los otros, con las normas, valores de estos, de manifestar y hacer valer los propios y de participar en procesos de organización y acción. En este sentido, Cropanzano & Mitchell (2005, citado por Cabó & Segovia, 2011) encontraron que el compromiso con la organización actúa en los colaboradores para mejorar su desempeño y permite que realicen conductas pro-sociales hacia sus colegas; según Ardichvili (2008, citado por Carbó & Segovia, 2011), cuando el vínculo que une a sus empleados es el compromiso, están dispuestos a realizar esfuerzos extra para actuar compartiendo su conocimiento con sus compañeros.

Los recursos humanos, con su actitud y aptitud, son la esencia en los fenómenos de creación, intercambio y generación del conocimiento; determinan la cantidad de conocimientos intercambiados, así como la importancia y calidad de estos (Pérez, Bárcena, Del Campo & Monroy, 2014). Esto, a su vez, es el fundamento de la competitividad, supervivencia y valor de la empresa (García- Pintos Escuder et al., 2010; Buller y McEvoy, 2012; citado por Pérez et al. 2014). La importancia de gestión de conocimiento y su éxito para la organización dependen, de la creación, el intercambio y la actualización permanente de los conocimientos entre los agentes. Sin embargo, no hay que dejar a un lado la idea de que en cualquier sistema social como es la empresa, puede darse, por parte de la persona, la negativa a compartir el conocimiento, la resistencia a estar en la vanguardia del saber o incluso el intento deliberado de ocultar su experiencia y dominio (Connelly et al., 2012; Lin et al., 2012; citado por Pérez et al. 2014), ya que el conocimiento es un valor de la persona (Pedraja-Rejas et al., 2006; citado por Pérez et al. 2014).

Gestión de conocimiento

Cabello (2001, citado por López et al., 2019) la define como un conjunto de procesos que hacen que el capital intelectual de la empresa aumente. Arbonies y Calzada (2007, citado por López et al., 2019) afirman que la gestión del conocimiento es aquella capacidad de la organización para crear nuevos conocimientos, diseminarlos y encapsularlos en productos, servicios y sistemas.

La comunicación entre investigadores de otras disciplinas, no solo como datos sin valor sino también los detalles al respecto deben ser compartidos. Esto requiere una evaluación de la relevancia de los datos, teniendo en cuenta la pregunta de investigación clínica o biomédica subyacente y adaptando la información para adaptarla a su uso en diferentes áreas de especialización. Esto podría lograrse identificando la información crucial y la adaptación de los mensajes clave los cuales son necesarios para la toma de decisiones, mientras se promueve trazabilidad de los datos. Esto se ve ayudado por la capacitación y la participación de profesionales específicos (ingenieros de conocimiento y datos científicos) que son capaces de unir información y facilitando la comunicación y la colaboración como tal demostrando que la participación de la comunidad es la base para exitosa gestión integradora del conocimiento (Marti-Solano et al., 2014).

Las investigaciones realizadas acerca de gestión del conocimiento han tratado de conocer los resultados de la implementación de modelos y del uso de herramientas de creación y gestión del conocimiento. Con relación a los modelos, se pueden distinguir tres tipos, agrupados en función del núcleo, objetivos y de la metodología utilizada (Rodríguez, 2006 citado por García & Cantón, 2019):

- De almacenamiento, acceso y transferencia de conocimiento.
- Socioculturales: son modelos centrados en el desarrollo de cultura organizacional; basados en cambios de actitudes, fomento de confianza, estímulo de la creatividad, promoción de la comunicación y colaboración entre los miembros de la organización.
- Tecnológicos: son modelos que se centran en el desarrollo y uso de sistemas (intranets o sistemas de información) y tecnologías (motores de búsqueda o herramientas multimedia).

En concordancia con los tipos de modelos de gestión del conocimiento, Herrera (2004, citado por Armas & Ramirez, 2016) sustenta que el uso de software social como las wikis, blogs y los marcadores promueve que al compartir experiencias se transfieran conocimientos y entre más empleados en una organización utilicen estas herramientas, más probable es que la organización pueda resolver los problemas que se le presenten.

La transferencia de conocimientos requiere por parte de la organización una búsqueda de mecanismos que la garanticen, como señalan Ponce y Alabart (2015), convertir el saber individual en organizacional, y viceversa, y que permita crear ideas y soluciones innovadoras para sobrevivir en un mundo cada vez más inestable. Gestionar el conocimiento para Alavi y Leidner, (1998, citado por Ponce & Alabart, 2015) debe abordarse desde tres perspectivas:

- Información: facilidad de acceso a información, organización de datos, cribaje de información, etc.
- Tecnología, basada en el canal de transmisión de la información (Intranet, TIC, etc.).
- Cultura empresarial, orientada al aprendizaje y clave en el funcionamiento organizacional que determina los patrones de comportamiento de sus miembros.

Estas tres perspectivas permitirán que el aprendizaje organizacional, o sus construcciones relacionadas, conduzcan a resultados positivos, como lo son mayor satisfacción laboral, mayor compromiso afectivo, un mejor rendimiento (Alegre & Chiva, 2013; Aragón, García & Cordon, 2007; Chiva & Alegre, 2009; Jo & Joo, 2011 citado por Zheng & Wang, 2017), entre otros, también se encuentra el plan carrera que según Gelvis, Molano y Riaño (2015) permite a la organización y a sus colaboradores obtener beneficios mutuos como la satisfacción de necesidades y el continuo crecimiento, donde la empresa obtiene mejor posicionamiento en el mercado y frente a sus competidores además de que el colaborador cumple con sus expectativas de vida, mejora su desempeño y se convierte en un base importante de la organización, teniendo en cuenta que ellas organizaciones según Garrido, Vazzoler y Silveira (2018), son un entorno de transformación humana y las personas son sus agentes de transformación.

De esta manera, se puede considerar que cuanto más la organización ofrece buenas condiciones de trabajo para el trabajador, mayores son las posibilidades de que el trabajador responda con el enriquecimiento del capital humano disponible para la organización (Garrido, Vazzoler & Silveira, 2018). Tener la posibilidad de contar con el talento de las personas y la capacidad para poner en práctica el conocimiento que se posee, es la clave para ser competitivos y sostenibles; proponer una cultura de conocimiento y de innovación

supone apostar por la educación, formación y desarrollo continuo de las personas y por el capital humano de la organización (Sampedro, 2010 citado por Arboleda, 2016).

Los consultores pueden contribuir al aprendizaje organizacional, introduciéndose de maneras significativas. Esta contribución parte del compromiso tanto del consultor como de la organización para que las funciones que se realicen durante el proceso de consultoría maximicen su contribución al aprendizaje organizacional. El consultor no puede aprender por el cliente; cada uno tiene que desempeñar su propio papel. Este tipo de aprendizaje no se produce mediante la aceptación o el rechazo del informe final a entregar, sino un trabajo conjunto de todas las etapas de definición del problema y diagnóstico puesto en práctica, evaluando los resultados que se obtuvieron (Kubr, 1995, citado por Olarte, 2012).

Visto como el valor del conocimiento el cual es creado por las personas que conforman la organización; el capital humano combina experiencia, destrezas, educación, habilidades, aprendizaje, valores, actitudes, y capacidad de los miembros de una organización para realizar la tarea que manejan. Comprenden cada uno de los potenciales de los integrantes que componen la organización. Hablar del recurso humano significa identificarse con el portador de determinados conocimientos y con un valor potencial (Artiles, 2004 citado por Sánchez, 2005).

Según Halmaghi (2018), las organizaciones están a nuestro alrededor, formando nuestras vidas de diferentes maneras. Difieren en su propósito, componente, métodos y tecnologías utilizadas para lograr sus objetivos, pero también a través de sus dimensiones, actividades y mercados siendo una entidad social compleja. La dificultad de definir el concepto de que es una organización es determinada tanto por las muchas perspectivas desde el cual se analiza la organización y por el hecho de que el análisis organizacional, gracias a la investigación teórica y práctica, ha dedicado nuevas formas de definirlo.

Con el tiempo, las organizaciones han evolucionado. De "organización" a "inteligente", "organización", "organización de red", "organización democrática", basada en el conocimiento y "organización de aprendizaje". El elemento común de todos estos tipos de organizaciones fue el reconocimiento del valor de conocimiento, talento, motivación y el espíritu innovador de los empleados. El éxito de las organizaciones ha comenzado a darse por el uso eficiente de empleados talentosos. El que pronunció la frase "aprendizaje organizacional" fue Peter M. Senge en *The Fifth Discipline: el arte y la práctica de*

organización dentro de la temática del aprendizaje publicada por primera vez en el año 1990. Según el autor, organizaciones que en un futuro lograrán notables resultados son organizaciones donde cada empleado comparte su conocimiento y aprender de los demás, ya que el aprendizaje se puede desarrollar de mejor manera conjuntamente. Estas organizaciones lo harán para descubrir cómo capturar el compromiso de las personas cómo fomentar la capacidad de aprender niveles de la organización (Halmaghi, 2018).

La organización de aprendizaje no se basa en un proceso pasivo con la esperanza de aprender ser el resultado básicamente de un subproducto de las actividades cotidianas. Este tipo de organización promueve, facilita y premia el aprendizaje individual y colectivo. Aunque no es una organización perfecta en organizaciones resistencia al cambio prevalece, y se puede observar que cada vez más organizaciones tienden a convertirse en "organizaciones de aprendizaje", alentadoras y estimulando a los empleados a aprender solos o en grupos, utilizando lo teórico y práctico conocimiento de los empleados y aprendizaje de errores pasados ayuda a la organización lograr sus objetivos (Halmaghi, 2018 p. 102).

Según Halmaghi (2018), hoy en día, más y más organizaciones están evolucionando hacia organizaciones de aprendizaje debido a que se centran en el aprendizaje permanente, crear, generar y transferir conocimiento y cambio de comportamiento de los empleados. Al mismo tiempo, abordar nuevas direcciones; utilizando en la gestión: planificación a largo plazo; dando más importancia a las personas, liderazgo; centrándose en el trabajo en equipo, cooperación, diversidad; delegación de autoridad; control descentralizado: conduce a la creación de la organización de aprendizaje.

La integración entre la tecnología y las técnicas y teorías del desarrollo de los recursos humanos mediante el examen de la interrelación entre el aprendizaje organizacional, las organizaciones de aprendizaje, la tecnología virtual y las comunidades virtuales de práctica y el papel del profesional del desarrollo de los recursos humanos en ese sentido; como estas sirven de punto fuerte y de apoyo en el contexto del trabajador y a partir de estas como se puede explorar cuáles son los saberes de cada uno de los trabajadores dentro de la organización a la cual estos pertenecen (Alston & Jernigan, 2017).

Se puede tomar como ejemplo una unidad de cuidados intensivos la cual presenta un entorno de trabajo complejo, en el que se evalúan y revisan constantemente normas

nacionales, Por lo tanto, es más importante autoevaluarse constantemente y mejorar la calidad de la atención y resultados clínicos. El concepto de aprendizaje organizacional es adoptado por la industria del cuidado de la salud de la industria comercial, que se ha beneficiado de una mayor productividad y rendimiento. Se presume que, por crear una cultura de aprendizaje organizacional, la calidad de la atención y los resultados podrían ser mejores (Kumar, Leary & Hutchinson, 2015).

Primero, el impacto abarcador que la digitalización y sus cambios concomitantes tienen aún no ha sido reconocido por muchos líderes, a pesar de los conocidos ejemplos de plataformas digitales, como Airbnb o Uber, que demuestran de manera impresionante tanto la velocidad como impacto de una nueva forma de hacer negocios. Visto como nuevas implementaciones que se producen en el cerro de la nueva era tecnológica que se encuentra en el milenio. Las condiciones actuales, como un flujo constante de pedidos y altos ingresos, bloquean la vista y evitan líderes de reconocer plenamente el impacto cambiante de la digitalización. Por otra parte, se puede ser difícil incluso imaginar las contrapartes digitales de productos físicos y servicios que todavía se consideran únicos e inigualables (Vey, Fandel, Zipp & Schneider, 2017).

Según el proceso de trabajo de Carlile (2002, 2004 citado por Edenius, Keller & Lindblad, 2010), cuando el léxico común (lenguaje) especifica suficientemente las diferencias y dependencias entre los actores, el límite es experimentado como no problemático y el enfoque de la gestión de límites es "simplemente" transferir conocimiento. La traducción de un límite sintáctico a semántico ocurre cuando, de ciertos puntos, el grado de novedad de una innovación aumenta, y hace que las diferencias de conocimiento y dependencias poco claras o el significado ambiguo. Finalmente, la transición de una semántica a un límite pragmático surge cuando la novedad cada vez mayor de la innovación resulta en la aparición de diferentes intereses entre los actores del sistema social.

En una empresa u organización, los líderes y empleados deben tener habilidades emocionales más allá de los técnicos. Hay que tener en cuenta que el proceso de la Inteligencia emocional influye mucho en el proceso de crecimiento de una organización. Los líderes con IE pueden comprender mejor a sus empleados, crear un entorno de trabajo más amigables y accesibles, resuelvan problemas y hagan decisiones basadas en tener más

autogestión y autocontrol. Es altamente probable que el desempeño de la compañía crecerá bajo estas condiciones. El líder está con la IE será una inspiración y podrá transmitir su consideración a sus empleados haciéndolos sentir más eficientes, más felices y satisfechos en el trabajo. Además, los empleados que tienen IE tienen una mejor conciencia social y habilidades de gestión social, creciendo el proceso y fortaleciendo el trabajo en equipo y transmisión de conocimiento (Drigas & Papoutsis, 2019).

Modelos de aprendizaje organizacional

Entre todo esto se encuentra que diferentes modelos, características de la organización del aprendizaje que miden el tipo de organización y nos dicen que es una organización de aprendizaje o no lo es. La organización de aprendizaje es una empresa que facilita la actividad de aprendizaje para todos los miembros. Muchos investigadores han intentado para identificar los componentes y variables específicos que están asociados con LO y desarrollan diferentes modelos y varios estudios que intentaron identificar los componentes específicos o dimensiones de la organización del aprendizaje (Farrukh & Waheed, 2015), entre estos se encuentra el Modelo Bryan T. Phillips, que indica que las organizaciones de aprendizaje ideales tienen diferentes características, como el pensamiento estratégico y visión, voluntad, liderazgo, comunicación, aprendizaje y desarrollo, innovación y decisión. Realización, gestión del cambio, capital intelectual y gestión del conocimiento, medición, evaluación y recompensas y reconocimiento, también han definido que el aprendizaje está dividido en dos características principales, una es el clima y la segunda es la cultura (Phillips, 2003; citado por Farrukh & Waheed, 2015).

De acuerdo con la información anteriormente plasmada, se proyectará el instrumento a apartir del modelo de Phillips en cuanto al aprendizaje organizacional, a una empresa del sector financiero colombiano, un establecimiento de crédito, es decir, un banco, donde afirma Rojas (2016) se canalizan recursos de los agentes del mercado con excedentes de ahorro y se ponen en forma de préstamo u otros vehículos financieros a disposición de aquellos agentes que tengan necesidad de ellos. Tomando como punto de abordaje el principal proceso de gestión a nivel bancario en Colombia, este proceso es producto de

abordar el análisis de la situación colombiana, donde el sector financiero actúa como termómetro de la economía. Los cambios en el sector financiero colombiano pasan por compras de nuevas instituciones; fusiones de entidades bancarias con corporaciones de ahorro y vivienda; privatización de bancos; reconversión técnico-administrativa. Tales cambios traen consigo nuevas formas de operación, tanto al interior de las organizaciones como en el entorno (económico, político y social) donde éstas desarrollan sus actividades y cómo se produce un cambio en el proceso de interacción con el ambiente, (Urrutia & Caballero, 2005 citado por Murillo, 2008), es por ello necesario que al interior de las organizaciones sea más asequible el acceso a herramientas de aprendizaje propios de la organización que le permita a los empleados desarrollarse y adaptarse a dichos cambios.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar estrategias de aprendizaje organizacional que permitan compartir y aumentar el conocimiento de los colaboradores acerca de los cargos de una organización del sector financiero.

Objetivos Específicos

- Facilitar el aprendizaje organizacional en el sector financiero de la ciudad de Bogotá mediante la estrategia de Intercambio de saberes.
- Facilitar el aprendizaje organizacional en el sector financiero de la ciudad de Bogotá mediante la estrategia de un aplicativo.

Método

Objetivo General

Identificar los consumidores del servicio Move knowledge con el fin de posicionarlo en el mercado meta de manera competitiva.

Objetivos Específicos

- Identificar si las características y especificaciones del producto y servicio corresponden a las necesidades del cliente (bancos, sector financiero de la ciudad de Bogotá).
- Identificar el tipo de clientes, en la población interesados en nuestros servicios para orientar la producción del negocio.
- Establecer el precio apropiado para colocar nuestro producto y competir en el mercado.
- Establecer e identificar los canales de distribución acostumbrados para este tipo de servicio y cuál es su funcionamiento.

Presentación del producto

Move Knowledge es una estrategia que a través de dos componentes permite la generación de aprendizaje organizacional, uno de los componentes es un intercambio de saberes, en el cual los colaboradores de diferentes cargos tendrán la posibilidad de socializar un tema en específico y determinado de los cargos y funciones que desempeñan; y el otro componente es un aplicativo, el cuál permitirá el acceso a los colaboradores desde sus computadores o dispositivos, donde encontrarán un espacio para compartir preguntas, ideas, funciones y herramientas de los diferentes cargos de una manera sencilla y con un lenguaje explícito. Move Knowledge beneficiará no solo a los colaboradores, en cuanto a ascensos, beneficios monetarios, aprendizajes significativos y expansión del conocimiento, sino también a la organización en cuanto a una mayor captación de clientes y ganancias debido a este incremento del aprendizaje, proporcionando un servicio ágil y oportuno para las necesidades de los clientes que presenta la organización.

Logotipo y eslogan del producto



Figura 1. Logotipo del producto.

Este logo se encuentra descrito por lo que da a ver cuatro personas las cuales toman sus manos dando a conocer que la organización genera crecimiento por todos sus miembros ya sean Administrativos, Auxiliares y demás personas que la conformen. Los cuatro colores que se ven representados dentro de la figura son: Azul, Rojo, Verde y Amarillo, demostrando que todos son una unidad y que el conocimiento se mueve con todos y no solamente se integra para un solo miembro.

El eslogan está descrito como “Crece, desarrolla e impresiona al mundo con tu conocimiento” el cual en inglés estaría descrito como (Grow, develop and impress the world with your knowledge) describe cómo las compañías con el uso de Move Knowledge, serán compañías que crecerán con su gestión a nivel nacional e incluso global, aprovechando los saberes de cada uno de los miembros que conforman la organización y están en constante crecimiento.

Producto básico

Move knowledge es un producto y servicio que beneficia de manera acertada tanto a la organización como a sus colaboradores, logrando:

- La capacidad de los colaboradores por ver las cosas desde una perspectiva diferente y dejar a un lado o transformar las ideas tradicionales.
- Comprensión absoluta de los colaboradores de la manera como piensan y actúan sus compañeros de trabajo.

- La creación de grupos y su unión para crear soluciones nuevas a los problemas que se presenten.
- Comunicación entre colaboradores frente a temas de las áreas de trabajo, considerando el punto de vista de todos los colaboradores
- La existencia de sistemas o aplicativos de información para compartir conocimiento de los colaboradores y la existencia de mecanismos formales de buenas prácticas compartidas con diferentes cargos de la organización.
- El diálogo en el grupo de trabajo, el análisis de los procedimientos para la gestión de ideas de los colaboradores.
- La comunicación de los nuevos desarrollos de la organización, mediante reuniones e informes.
- El establecimiento de alianzas y redes con otras empresas para fomentar el aprendizaje.
- Mayor cantidad de clientes para la organización, así como la prestación de un servicio óptimo.

Producto real

Move knowledge, es un producto y servicio de aprendizaje organizacional constituido por dos componentes:

Componente 1: Intercambio de saberes

La estrategia de intercambio de saberes en Move knowledge tiene como principio: expresar, escuchar y aprender. Consiste en reuniones grupales que se realizan en un espacio establecido previamente por los participantes, donde se realiza una conversación acerca de un tema específico y de interés por todos los participantes, en el cual se intercambian conocimientos, opiniones y se realizan preguntas acerca del mismo. El intercambio de saberes consta de cuatro pasos: 1) Previo al intercambio de saberes; 2) Apertura; 3) Expresa escucha y aprende y 4) Cierre.

Componente 2: Aplicativo

Con la estrategia del aplicativo, los colaboradores podrán acceder desde sus computadores o dispositivos a este sistema, donde encontrarán un espacio para compartir

preguntas, ideas, funciones y herramientas de los diferentes cargos de la organización de una manera sencilla y con un lenguaje explícito, para ello cuentan con la alternativa de visitar el sistema cuando lo requieran, es decir, no hay un tiempo determinado para su uso.

En el aplicativo se encuentran cuatro opciones: comparte tu conocimiento, asesoría en línea, intercambio de saberes y preguntas frecuentes.

Producto ampliado

La organización y los colaboradores tendrán acceso al aplicativo mediante un usuario personalizado con clave secreta, donde se les garantiza absoluta confidencialidad de la información cargada y disponible. Además de esto se cuenta con capacitaciones asesoradas en las cuales los miembros de la organización tendrán acceso a la información de la organización para la realización de cargos a los cuales no posean las competencias adecuadas, pero puedan desarrollarse.

Se realizará una visita de verificación del producto y servicio a los tres meses de su aplicación, con el fin de verificar su correcto funcionamiento y posibles recomendaciones por parte de la organización y sus colaboradores para su mejora.

Clientes

De acuerdo con la información anteriormente plasmada, 'Move knowledge' se proyectará a una empresa del sector financiero colombiano, un establecimiento de crédito, es decir, un banco de la ciudad de Bogotá, Colombia, donde afirma Rojas (2016) se canalizan recursos de los agentes del mercado con excedentes de ahorro y se ponen en forma de préstamo u otros a disposición de aquellos agentes que tengan necesidad de ellos.

El cliente principal de 'Move knowledge' serán las organizaciones ubicadas en el sector bancario (bancos), los cuales se precisa trabajar a los que se encuentran ubicados dentro de la localidad número dos de la Ciudad de Bogotá.

Variables de segmentación:

- Criterios geográficos: Oficinas bancarias de zona urbana, específicamente de la ciudad de Bogotá, caracterizada por un clima moderadamente frío.
- Criterios demográficos: La edad de los funcionarios corresponde a 18 años en adelante, de género femenino y masculino, de origen colombiano, nivel educativo varía desde

bachilleres, técnicos, tecnólogos, hasta profesionales y especializados en carreras afines al sector financiero (Ingeniería, economía, administración de empresas, negocios internacionales, etc.); estrato social medio-alto; nivel de ingresos superiores a un salario mínimo legal vigente y ocupaciones como director comercial, director administrativo, asesor y cajero.

- Criterios psicográficos: Los estilos de vida de los funcionarios se encuentran relacionados con los comportamientos o actitudes cotidianas que desarrollan y que pueden ser saludables o nocivos para la salud (Perea, 2004; citado por Guerrero & León, 2010), entre estos se encuentran actividades al aire libre o de ocio, deportes, acceso a seguridad social en salud, dietas balanceadas y desbalanceadas, relaciones interpersonales adecuadas, estrés, higiene personal óptima, objetivos de vida y planes de acción, actividades de integración familiar, social y entre pares, y un control de factores de riesgo en cuanto al tabaquismo, alcoholismo y de algunas enfermedades. La personalidad incluye competencias comunicativas, trabajo bajo presión, trabajo en equipo, motivación asertividad y valores como la honestidad.
- Criterios comportamentales: Se distinguen por las ocasiones en las que sienten necesidad, compran un producto o lo usan, para nuestro producto ‘Move knowledge’, los funcionarios bancarios, declara Consuelo Carvajal “constantemente tenemos reuniones que incluyen a todos los miembros de la oficina y todos tienen acceso directo a computadores” (Consuelo Carvajal, comunicación personal, 6 de noviembre de 2019), por lo que se deduce que la frecuencia de uso sería alta. En cuanto a los beneficios, se pueden clasificar según los beneficios que buscan o esperan, dentro de nuestro producto o servicio los funcionarios entre otras cosas buscan adquirir conocimiento que les permita ascender en la organización y obtener mayor estabilidad e ingresos.

Las necesidades que cubrirán ‘Move knowledge’ será la expansión del conocimiento dentro de la organización de manera asequible y fácil de implementar para los usuarios de dicha compañía; siempre implementada desde el punto de vista de su organización. Se ha evidenciado que cuando las organizaciones no son capaces de reaccionar ante las exigencias de un entorno volátil y cambiante se hipoteca su futuro, esto se produce frecuentemente cuando las organizaciones no aprovechan el potencial que tienen, es decir, no se benefician de su capacidad de aprendizaje, porque se enfrentan a barreras de

aprendizaje, que les impide aprovechar de mejor manera el potencial que tienen dentro de sí (Yeung, Ulrich, Nason y Von Glinow, 2000, como se cita en Gómez, Villareal y Villareal, 2015). Dichas barreras evitan que muchos procesos se hagan de manera correcta, cuando éstas se producen en toda la organización terminan por hacerla desaparecer, por su incapacidad de reaccionar ante los cambios que se dan en el entorno. Además, según Gómez, Villareal y Villareal (2015), impiden la capacidad de las organizaciones, pues no pueden rehacerse por medio de la retroalimentación, y de aprender de sus errores, y como consecuencia no dan respuesta adecuada a las demandas de sus clientes. Para ello Move Knowledge hará del proceso de atención de los bancos una atención óptima y rápida, ya que los colaboradores que se encuentren en reposo, contarán con la información y la capacitación necesaria para poder atender a cada uno de los clientes que componen la organización en situaciones donde la persona con el cargo asignado no esté disponible, proporcionando ayuda y servicio en cualquier momento, manteniendo la fidelidad y satisfacción de cada uno de los clientes que pertenezcan a la organización como asociados o incluso particulares que requieran de sus servicios

Mercado potencial

Entidades y empresas como Banco de Bogotá, Davivienda, Banco Caja Social, Banco BBVA, entre otras dan o reafirman inclusive que la gestión del conocimiento da un fuerte desarrollo en cuanto a el crecimiento de la organización y como esta se ve influenciada a nivel interno y externo. Las entidades financieras siempre se promulgan con el objetivo de establecer crecimiento y desarrollo de su capital, pero no influyen al desarrollo potencial de las capacidades de cada uno de los empleados y cómo estos pueden contribuir ya sea por medio de funciones designadas o por medio de valoraciones que se les dan a los empleados de la entidad. De más que, aunque esta sea implementada en varias instituciones no está siendo utilizada porque no se adecuan las herramientas de enseñanza-aprendizaje dentro de la institución a cada uno de los empleados que parten de esta (Ver apéndice A, entrevistas semiestructuradas), pero en Colombia empresas como Ecopetrol poseen facultades empleadas a este desarrollo lo cual la vuelve una competencia a nivel Mundial, ya que sus empleados también tienen voto en la toma de decisiones a nivel interno en la organización, dando a conocer un sistema democrático.

Mercado objetivo

En la ciudad de Bogotá, entidades bancarias como Davivienda, Banco de Bogotá, Colpatria y entre otras poseen programas internos creados por estas mismas organizaciones para implementar la gestión del conocimiento. Aunque a pesar de poseerlas no cuentan con la capacidad para hacer que estos sean usados por los empleados ya que ellos no se delimitan de interactuar en los cargos que les son asignados dentro de la compañía.

Mercado meta

El principal mercado con el que Move Knowledge hará uso de sus habilidades y características será con los bancos ubicados dentro de la localidad número dos de la ciudad de Bogotá (Chapinero). En contraste, las actividades de intermediación financiera que reunieron el mayor valor de los activos empresariales de Chapinero fueron: actividades de los bancos diferentes del banco central (bancos comerciales) (47% del activo); otros tipos de intermediación financiera (sociedades y consorcios de inversiones) (24%); y otras actividades relacionadas con el mercado de valores (6%). Es el estimador de proporción bancaria que se conoce en la localidad desde los datos supervisados y dados por la cámara de comercio de la ciudad de Bogotá, (Cámara de comercio, en WEB). Por lo que Move Knowledge tendrá suficiente área donde abarcar y lograr implementar que su producto pueda realizar un crecimiento dentro de una de las localidades con mayor circulación financiera como lo es chapinero.

Competencia

Competencia Directa y Sucedánea

La competencia en la Gestión del conocimiento se cimenta desde el interior de las organizaciones dando a conocer el proceso del intercambio de saberes como “competencia directa” al tener en cuenta que estas pueden desarrollar crecimiento dentro del mercado dando voz a sus empleados y a lo que ellos han experimentado dentro de los sistemas que tiene pactados la entidad, entidades como Instructure que ofrecen cursos en la capacitación del conocimiento y Canvas, “aplicativos” son derivaciones de lo que estas implementan el la búsqueda y desarrollo de estos procesos.

Productos de la competencia

Desde el proceso más grande de implementación se encuentran tres enfoques: del Foro Económico Mundial (WEF), que la define como la habilidad que tienen los países para proveer altos niveles de prosperidad a sus ciudadanos; del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), para quien significa la habilidad de una región para atraer y retener inversiones; y la del Anuario de Competitividad Mundial, donde se trata de mirar y reafirmar procesos que instaure o determinen cambios dentro de la gestión del conocimiento.

- Entre estos se pueden encontrar.
- Compensación de habilidades y descubrimiento de facultades
- Inteligencia emocional
- Aprendizaje asociativo
- Integración de áreas dentro de las compañías
- Capacitaciones para desempeñar otras funciones

Estas son unas de las habilidades que se desarrollan dentro de la gestión del conocimiento en otras compañías las cuales por sus propios medios crean métodos de desarrollo a nivel interno para su crecimiento.

Análisis DOFA

A continuación, se evidencian las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que presenta Move Knowledge.

Tabla 1.

Análisis DOFA

Análisis DOFA	
Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Control escaso de competencia entre los colaboradores, en la que exista la posibilidad de una difusión deficiente de la	<ul style="list-style-type: none">• Somos uno de los productos encontrados a nivel nacional que ofrece sus servicios a todas las organizaciones del

información, es decir, poseen el conocimiento, pero no lo difunden a otros colaboradores o áreas.	sector financiero. • Se implementará un proceso de rentabilidad y calidad, además de un seguimiento constante, lo cual muchas entidades dejan de hacer cuando se evidencia que no rinde frutos la gestión del conocimiento.
Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de la información en cualquier momento. • Acceso al conocimiento mediante dos estrategias, personalmente (intercambio de saberes) y virtualmente (aplicativo). • Move knowledge cuenta con una verificación de funcionamiento cada tres meses, evaluando su impacto y recomendaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al enfocarnos en el aprendizaje de los colaboradores, los clientes podrían buscar la competencia que les brinde otro tipo de estrategias adicionales como capacitaciones y un posible bajo costo.

Estrategias

Para enfrentar las amenazas evidenciadas en el análisis anterior, la empresa buscará crear nuevos productos y servicios relacionados con el área de Recursos Humanos que ayude a enfrentar la demanda del mercado actual, por ejemplo, capacitaciones en las diferentes áreas relacionadas o cargos, que permitan contribuir al aprendizaje organizacional.

Canales de distribución

Move knowledge es un producto y servicio que los clientes pueden encontrar mediante publicidad de correos electrónicos, especificando y dando a conocer en qué consiste y a través de visitas personalizadas realizadas a las organizaciones.

Ofreceremos nuestro producto y servicio a diferentes compañías del sector financiero que posiblemente necesiten de nuestra asesoría para sus procesos de aprendizaje organizacional,

adicionalmente se les dará a conocer todas las ventajas y beneficios que podrán recibir al adquirir nuestro producto y servicio. Adicionalmente, se asistirá a eventos empresariales, creando un stand donde se pueda entregar publicidad y asesoría sobre nuestro producto y servicio.

Presupuesto

Tabla 2.

Costos, Gastos y Ganancias de las estrategias de aprendizaje.

Consultor Junior	\$1.200.000
Diseño página web	\$800.000
Registro dominio	\$713.388
Dominio y hosting	\$160.000
Total diseño	\$2.873.388
Ejecución consultor junior	\$1.440.000
Papelería	\$50.000
Total ejecución	\$1.490.000
Costo administrativo	\$556.417
Impuestos	\$810.515
Excedentes	\$927.362
Reservas	\$149.000
Costo Move knowledge	\$5.327.050
Valor hora a cobrar	\$389.426

El análisis financiero de las estrategias de aprendizaje tiene en cuenta los siguientes aspectos: por un lado, los costos fijos donde lo que se busca es identificar la inversión inicial que tendrá Move Knowledge. En cuanto a los ingresos operacionales, en el diseño de Move Knowledge, se encuentra el costo del consultor junior \$1'200.000 y el costo fijo del diseño de la página web realizada por un ingeniero con un valor de \$ 800.000.

El costo del registro del dominio ante “Internet Corporation for Assigned Names and Numbers” (ICANN), corresponde a la coordinación y mantenimiento del funcionamiento estable y seguro de la red, el cual debe ser renovado anualmente con un valor de \$713.388 pesos. El costo del dominio y hosting (sistema de almacenamiento de contenido web) se debe pagar cada dos años en lo cual se da un predominio de \$160.000 pesos mensuales.

Para la ejecución de Move Knowledge es necesario tener en cuenta el costo de doce (12) horas del consultor junior con un valor de \$1'440.000 pesos y la papelería requerida para los registros de notas en el intercambio de saberes con un valor mensual de \$50.000 pesos.

Valores como: costo administrativo el cual es el soporte de mantener nuestro valor operacional mensual \$556.417 pesos, el pago de impuestos con un valor de \$810.515 pesos, unos excedentes de \$927.362 pesos y un plan de reservas de \$149.000 pesos.

Finalmente, Move Knowledge tiene un costo de \$5.327.050, teniendo en cuenta los costos operacionales y no operacionales (costo administrativo, impuestos, excedentes y reservas).

Nuestra estrategia consiste en proporcionarles a nuestros clientes la posibilidad de tener un aprendizaje tanto de manera presencial como virtual. Además, que se ajuste a la mejor alternativa de comunicación que prefieran (vía chat, WhatsApp, telefónico). Después del primer uso del aplicativo y del intercambio de saberes presencial se le brindara un seguimiento que nos permita conocer si las estrategias planteadas son acordes a lo esperado para su organización, brindado la mejor calidad y respaldo. Adicionalmente, se ofrecerá una actualización sin costo alguno de la página web, de acuerdo con los cargos que surjan en la organización.

Resultados

Aprendizaje organizacional en empleados del sector financiero

“Move Knowledge”

Move knowledge, es un producto y servicio de aprendizaje organizacional constituido por dos componentes, uno de modalidad presencial (intercambio de saberes) y otro de modalidad virtual (aplicativo):

Componente 1: Intercambio de saberes

Objetivos

- Facilitar el aprendizaje organizacional en los participantes de acuerdo con el interés que tienen en temas específicos de cada cargo mediante modalidad presencial.
- Fomentar la participación y comunicación de los miembros de una organización financiera para promover el aprendizaje.

Duración

El tiempo estimado para el intercambio de saberes se realizará a partir del consenso entre los participantes, teniendo en cuenta que haya quedado claro el tema a tratar en cada una de las citas que se realicen.

Lugar

El intercambio de saberes se realizará en un espacio donde todos los participantes se sientan cómodos, ya sea en el mismo lugar de trabajo o fuera de este (café-bar, restaurante, etc); es importante que este lugar sea propicio para reunirse y mantener una conversación.

Participantes

Empleados de una organización financiera de la ciudad de Bogotá (proponen el tema a tratar en cada intercambio de saberes) y psicólogos (mediadores del intercambio de saberes).

Recursos

Los recursos dependen de la persona a cargo del intercambio de saberes y de los materiales de apoyo que requiera.

Desarrollo del intercambio de saberes

El intercambio de saberes se realizará bajo la modalidad de cuatro pasos:

- ***Previo al intercambio de saberes***
 - Establecer la temática y comunicarla a los participantes.
 - Establecer el lugar, día, hora y materiales de apoyo (si es necesario).
 - Llevar un registro de notas de las observaciones importantes.
- ***Apertura***

- Dar la bienvenida a las personas y agradecimiento por su asistencia
- Presentar el tema a tratar (tema libre del cargo elegido) y los objetivos del intercambio de saberes.
- Presentar a las personas participantes indicando su nombre, cargo o área al que representan y otros datos de interés (lugar de residencia, aspiraciones, etc).
- Establecer un espacio para que las personas orienten las reglas de su interacción, las cuales deben ser consensuadas (ejemplo: levantar la mano para dar su opinión o preguntar sobre el tema a tratar).
- El rol de los psicólogos durante el intercambio de saberes será de mediadores
- ***Expresa, escucha y aprende***
 - El participante que propone el intercambio de saberes (moderador) inicia dando una explicación sobre el tema de dominio de su cargo.
 - Los demás participantes proceden a atender a la explicación dada.
 - Se realiza un intercambio de saberes (conocimientos, opiniones y preguntas) entre todos los participantes, teniendo en cuenta las reglas de interacción acordadas en la apertura.
- ***Cierre***
 - El moderador realiza el cierre del intercambio de saberes, llegando a una conclusión junto con los participantes, así mismo los psicólogos establecerán logros y nuevos retos para los participantes.
 - Se agradece la participación y asistencia.
 - Retoma actividades de seguimiento y sus fechas, si es necesario.
 - Realizar un registro del tema tratado junto con las observaciones.
 - Despedir el intercambio de saberes.

Componente 2: *Aplicativo*

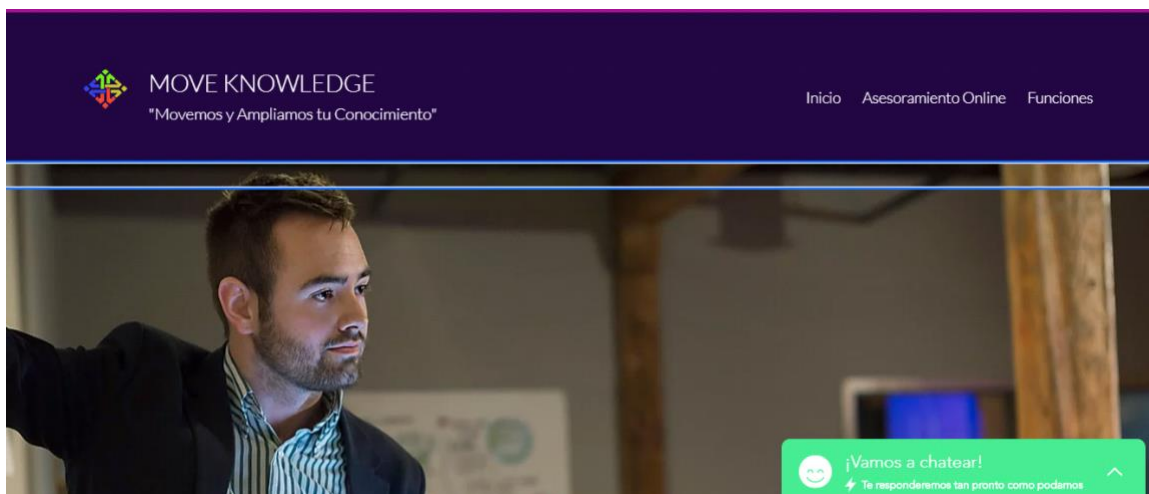


Figura 2. Inicio del aplicativo Move Knowledge

Objetivos

- Fomentar en los participantes compartir el aprendizaje que tienen acerca de los cargos de la organización financiera mediante modalidad virtual.
- Facilitar el aprendizaje organizacional en los participantes de acuerdo con el interés que tienen en temas específicos de cada cargo mediante modalidad virtual.
- Proporcionar a los miembros de una organización financiera un espacio virtual donde pueden recibir asesoría en línea acerca de un conocimiento específico que desean fortalecer.

Duración

Los miembros de la organización cuentan con la alternativa de visitar el sistema cuando lo requieran, es decir, no hay un tiempo determinado para su uso.

Recursos

Computador o dispositivo móvil e internet.

Desarrollo del aplicativo

En el aplicativo se encuentran cuatro opciones que se describen a continuación:

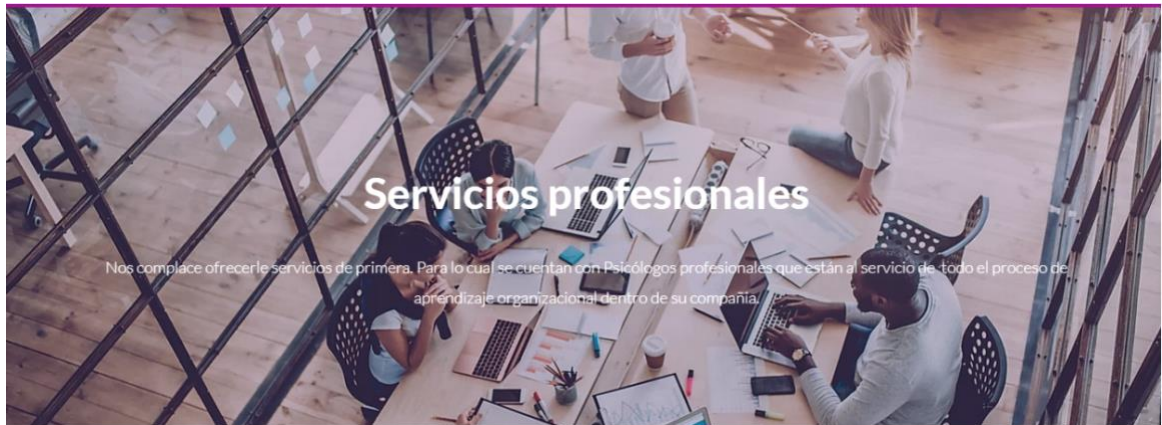


Figura 3. Servicios Profesionales

Asesoría en Línea

En la segunda opción de asesoría en línea, inicialmente se diligenciarán los datos de área, cargo y fecha actual en la que ingresa al sistema, tal y como se evidencia a continuación:

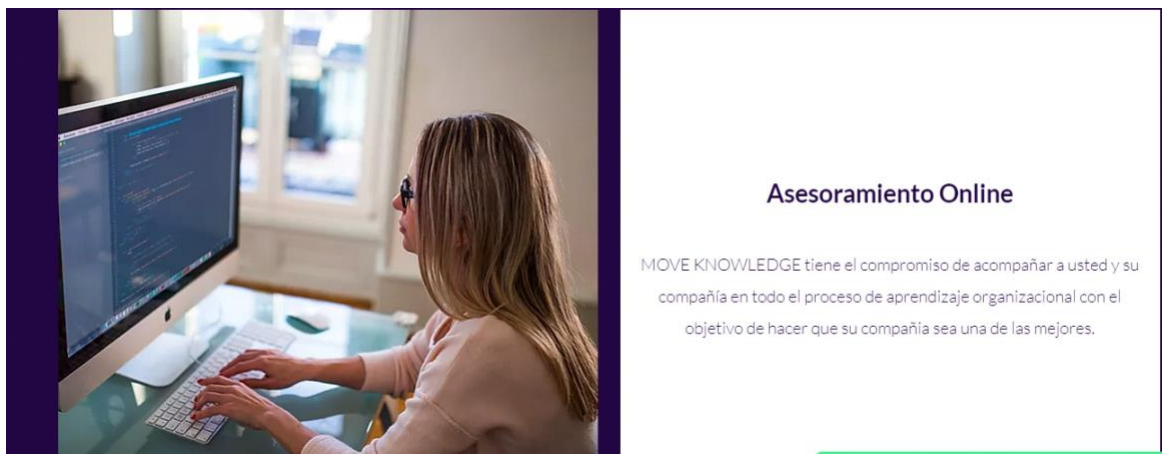


Figura 4. Opción: asesoría en línea.

Posteriormente se resolverá la siguiente encuesta la cual permitirá filtrar el tipo de necesidad del colaborador, es decir, la habilidad o el conocimiento específico que desea

fortalecer, señalando el nivel en que requiere el conocimiento (básico, moderado o avanzado)

Tabla 3.

Encuesta de necesidades

Tareas	Enunciado	B	M	A
1	¿Qué conocimientos puntuales necesita saber o profundizar para desarrollar mejor esta tarea?:			
	¿Qué habilidad (saber hacer) necesita usted perfeccionar para facilitar su trabajo en esta tarea?:			
2	¿Qué conocimientos puntuales necesita saber o profundizar para desarrollar mejor esta tarea?:			
	¿Qué habilidad (saber hacer) necesita usted perfeccionar para facilitar su trabajo en esta tarea?:			
3	¿Qué conocimientos puntuales necesita saber o profundizar para desarrollar mejor esta tarea?:			
	¿Qué habilidad (saber hacer) necesita usted perfeccionar para facilitar su trabajo en esta tarea?:			

Tabla 4.

Convenciones del nivel de conocimiento que requiere cada miembro de la organización

B (Básico)	Se requiere conocer el tema en sus aspectos primarios, para entender de qué se trata y establecer requerimientos que corresponde que sean resueltos por otras personas
M (Moderado)	Se requiere un dominio global de los principales contenidos del tema, sin que se precise acceder a los aspectos de “uso experto”.
A (Avanzado)	Se requieren conocimientos actualizados de alto nivel, con la finalidad de dominar plena e integralmente el tema.

Finalmente, después de filtrar las respuestas a través de la encuesta, recibirá una asesoría específica según lo indique el colaborador vía chat, telefónica o vídeo llamada.



Figura 5. Opciones de asesoría.

Funciones principales del aplicativo



Figura 6. Funciones principales.

Intercambio de saberes

En la tercera opción del intercambio de saberes, se explicará como realizar un intercambio de saberes presencialmente (como se explica en el componente 1) y se llevará registro de los temas que ya se han tratado.



Figura 7. Intercambio de Saberes

Blog

Creado a partir de la necesidad de preguntas frecuentes de cada uno de los miembros de la asociacion Move Knowledge y como estos poseen el acceso para determinar cuales pasos deben seguir y realizar cuando no poseen las ideas para gestionar los procesos.



Figura 8. Blog

Preguntas frecuentes

Finalmente, en la opción de preguntas frecuentes, se encontrarás las preguntas acerca de los temas más solicitados con su respectivo direccionamiento, para facilitar el aprendizaje.

Discusión y conclusiones

Existen dos rutas de aprendizaje organizacional: del individuo a la organización y de la organización al individuo. En el primer caso, como un punto de conocimiento clave por identificar se encuentran los trabajadores, los cuales son los que interiorizan y racionalizan el conocimiento aprendido, a través de sus virtudes, errores y fracasos las organizaciones tienen la capacidad de poseer adaptabilidad al mundo cambiante en el que nos encontramos.

La creación de las estrategias de aprendizaje organizacional permiten afirmar, la propuesta de Castañeda (2015), que los procesos de formación contribuyen al desarrollo de las competencias de los trabajadores que se han identificado como claves en su desempeño, ya que al desarrollar competencias en los trabajadores y estas se alinen con la estrategia organizacional, se incrementa la relación entre formación y logro de objetivos organizacionales. Por lo cual, un trabajador actualizado (mediante diferentes estrategias) comparte conocimiento de relevancia y contribuye a la creación de conocimiento colectivo. A la vez, si un trabajador percibe que cuenta con herramientas como tecnologías de información y comunicación, software y equipos, se le facilita adquirir, crear y compartir conocimiento (Davenport et al., 1998; Yang y Chen, 2007; Kwan y Cheung, 2006; Kwok y Gao, 2005; citado por Castañeda, 2015).

Todas las empresas modernas se preocupan hoy, además de aumentar sus ganancias y darle valor agregado a sus clientes, por mejorar la capacidad para aprender e innovar. El precepto de una organización que aprende, es el inicio y desenlace, de todo el proceso en términos de innovación y cambio, es por esto que el ente empresarial continuamente se adapta, tiende a reinventarse, se transforma y capitaliza efectivamente los flujos de conocimiento a través de prácticas de aprendizaje organizacional (AO) y los efectos que esta tiene en cada uno de los procesos que se manejan dentro de las áreas asignadas y como éstas pueden ser cambiantes y fluctuantes (Díaz, Gonzales & Castillo, 2012).

Se evidencian algunas debilidades en cuanto a la investigación realizada ya que los estudios empíricos investigados para la ejecución del producto y en relación al tipo de organización elegida (entidades financieras) son escasos, por lo que se dificulta la viabilidad y eficacia del producto. Sin embargo, es una oportunidad para que se propongan investigaciones

acerca del aprendizaje organizacional al interior de una entidad financiera. Sin embargo, Move knowledge es un producto novedoso, en cuanto trata de relacionar a todos los empleados y no limitar las áreas de aprendizaje que ellos pueden tocar, además de proporcionar seguridad y soporte necesarios para saber el porque de las falencias presentadas en las áreas de la entidad prestadora.

Teniendo en cuenta que el aprendizaje organizacional se fundamenta en el aprendizaje individual (Castañeda, 2015), es importante indicar que apartir de las estrategias de aprendizaje propuestas, se pueden derivar estudios en psicología que evalúen la interacción entre las estrategias de aprendizaje organizacional (presenciales y virtuales) y variables individuales como actitudes y autoeficacia en el proceso de aprendizaje organizacional.

De acuerdo con la investigación realizada para la creación de Move Knowledge es importante mencionar que el aprendizaje organizacional puede facilitarse si se presenta en condiciones adecuadas, como lo pueden ser mediante las estrategias propuestas; ya que la adquisición de conocimiento en una organización requiere de condiciones que lo promuevan. Por lo anterior, es fundamental para el área de psicología organizacional promover en las organizaciones la creación de un ambiente de aprendizaje, una cultura de aprendizaje, clima organizacional adecuado y un liderazgo que promueva el conocimiento.

Con Move knowledge uno de los productos que se podrían derivar podrían ser la implementación de capacitaciones que se realicen en modalidad presencial o virtual, pero teniendo en cuenta los lineamientos que se facilitan mediante las estrategias de aprendizaje propuestas, es decir, si estas se realizan en modalidad presencial, podrían realizarse en el lugar de preferencia de los colaboradores y con la posibilidad de compartir conocimiento acerca de experiencias previas en capacitaciones similares a las que se plantearían. Por otro lado, si se realizan en modalidad virtual podrían ejercutarse en transmisiones en vivo, permitiendo que los colaboradores tengan una interacción más cercana incluso desde un acceso remoto.

Tambien se pueden realizar consultorias presenciales, que ayuden en el desarrollo de cada una de las empresas con las que Move Knowledge llegue a trabajar a futuro teniendo en cuenta que estos procesos pueden ser cambiantes y debe estar presto al desarrollo y evolución del mercado.

La creación de las estrategias de aprendizaje, fueron pensadas desde la perspectiva como nos gustaría adquirir conocimiento en el ámbito laboral y que este mismo permita generar un ascenso en la organización y un logro personal al adquirir un nuevo aprendizaje. Adicionalmente, al investigar acerca del tema, se encuentran diversos beneficios, que empiezan desde el individuo y se expanden a un colectivo de personas, por lo que permite una reflexión acerca de como influye nuestro aprendizaje en los demás, como podemos ser seres humanos que al compartir con otra persona ya le estamos transmitiendo un sinnúmero de información que podría utilizarla como un aporte a su vida o simplemente dejarla a un lado; de allí radica la importancia de ser facilitadores del aprendizaje aprovechando que somos seres sociales y aprovechando el desarrollo tecnológico que nos brinda un mundo globalizado.

Además de esto el proceso usado en la realización de nuestro proyecto teniendo en cuenta la época de globalización por la cual estamos pasando y como desde nuestra carrera , como profesionales de psicología, podemos hacer uso de esta época , para crear herramientas que sean de uso y servicio en cualquier de las áreas de desempeño en un futuro próximo. Teniendo en cuenta esos aspectos se espera desarrollo y crecimiento en todas las áreas de nuestros papeles como psicólogos y nuestro papel como personas en la sociedad.

Referencias

- Adji Achmad, R. F. (2018). *The effect of organization culture and technology on motivation, knowledge asset and knowledge management. International Journal of Law and Management*, 60(5), 1087-1096. doi:<http://dx.doi.org.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/10.1108/IJLMA-05-2017-0105>.
- Alston, G. D., & Jernigan, Q. A. (2017). *The inter-relationship of organizational learning, learning organization, virtual technology and virtual communities of practice. New Horizons in Adult Education & Human Resource Development*, 29(3), 15-18. doi:<http://dx.doi.org.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/10.1002/nha3.20187>.

- Angulo, R. (2017). *Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral*. *Informes Psicológicos*, 17(1), 53–70. <https://doi-org.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/10.18566/infpsic.v17n1a03>
- Aponte, G. (2016). *Gestión de la innovación tecnológica mediante el análisis de la información de patentes* *Negotium*, 11(33), 42-68 Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78245566003.pdf>
- Arboleda, G. I. (2016). *Conceptualización de la gestión del conocimiento en instituciones de salud de mediana y alta complejidad*. *Revista Salud Pública*, 18(3), 379-390. Recuperado de <https://www.scielo.org/article/rsap/2016.v18n3/379-390/>
- Artiles Visbal S. Gestión del conocimiento y capital intelectual. En: Memorias del Congreso Internacional de Información, INFO' 2004, abril 12-16, 2004 [CD ROM]. La Habana : IDICT, 2004.
- Armas, L. D., & Ramírez, D. V. (2016). *Herramientas colaborativas para la gestión del conocimiento en la universidad 2.0* (collaborative tools for knowledge management at the university 2.0). *Gecontec*, 4(1), 26-38. Recuperado de <https://search-proquest-com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/docview/1780365139?accountid=45660>
- Carbó, G. & Segovia, A. (2011). *Antecedentes organizacionales y personales de las intenciones de compartir conocimiento: Apoyo, clima y compromiso con la organización*. *Revista De Psicología Del Trabajo y De Las Organizaciones*, 27(3), 213. Recuperado de <https://search-proquest-com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/docview/963957575?accountid=45660>
- Carlile, P.R. (2004). *Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries*. *Organization Science*, 15(5), 555-568.
- Castañeda, D. I. (2004). *Estado del arte en aprendizaje organizacional, a partir de las investigaciones realizadas en facultades de psicología, ingeniería industrial y administración de empresas en Bogotá, entre los años 1992 y 2002*. *Acta Colombiana de Psicología*, 11, 23-33. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/798/79801103.pdf> .
- Castañeda, D. (2015). *Condiciones para el aprendizaje organizacional*. *Estudios gerenciales* 31, 63-67. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.09.003>

- Castro, N., Suarez, X. y Soto, V. (2016). *El uso del foro virtual para desarrollar el aprendizaje autorregulado de los estudiantes universitarios. Innovación educativa*, 16(70), 22-42.
- Cortés, D. A., & Parra, G. (2009). *La ética del cuidado. hacia la construcción de nuevas ciudadanías/ the ethics of care. towards the construction of new citizenships. Psicología Desde El Caribe*, (23) Retrieved from <https://search-proquest-com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/docview/1436986412?accountid=45660>
- Díaz, M., Gonzales, J. & Castillo, B. (2012). *Estudio de aprendizaje organizacional de las microempresas de Sogamoso, Boyacá. Universidad Pedagógica, Sogamoso - Universidad de Córdoba , Económicas* (1), 81-102. Recuperado de: <file:///C:/Users/chube/Downloads/Dialnet-EstudioDeAprendizajeOrganizacionalDeLasMicroempres-5085541.pdf>
- Drigas, A., & Papoutsis, C. (2019). *Emotional intelligence as an important asset for HR in organizations: Leaders and employees. International Journal of Advanced Corporate Learning*, 12(1), 58-66. Recuperado de <https://search-proquest-com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/docview/2272188350?accountid=45660>
- Edenius, M., Keller, C., & Lindblad, S. (2010). *Managing knowledge across boundaries in healthcare when innovation is desired. Knowledge Management & E-Learning*, 2(2), 134. Recuperado de <https://search-proquest-com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/docview/1955103559?accountid=45660>.
- Farrukh, M., & Waheed, A. (2015). *Learning organization and competitive advantage-an integrated approach. Journal of Asian Business Strategy*, 5(4), 73-79. Retrieved from <https://search-proquest-com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/docview/1669865268?accountid=45660>.
- Fassio, A. N., & Rутty, M. G. (2017). *Hacia La Identificación De Dimensiones Relevantes Relacionadas Con El Aprendizaje Organizacional. Revista Trilogía*, 9(16), 85–99. Recuperado de <https://doi-org.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/10.22430/21457778.179>
- García, S., & Cantón, I. (2019). *Identificación De Variables Mediadas Por Las Intervenciones De Gestión Del Conocimiento en Organizaciones Escolares.*

Andamios, 16(40), 251–273. Recuperado de <https://doi-org.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/10.29092/uacm.v16i40.706>

Garrido, G., Vazzoler, A., & Silveira, M. (2018). *Organizational Learning and Human Motivation: A Systemically Represented Relationship. Brazilian Journal of Management / Revista de Administração Da UFSM, 11*, 1222–1239. Recuperado de <https://doi-org.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/10.5902/1983465922432>

Gelvis, G., Molano, J. M. & Riaño, A. (2015). *Plan carrera en las organizaciones (Tesis de maestría)*. Universidad Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Bogotá

Gómez, J.G., Villareal, M. & Villareal, M.D. (2015). *Las incapacidades de aprendizaje organizacional y los estilos de aprendizaje en la industria papelera, cartonera y de celulosa de México. Revista Universidad y Empresa, 17(29)*, 35-62. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187243745003.pdf>

Gómez, M. del R. (2016). *Modelo estratégico de aprendizaje organizacional para impulsar la competitividad municipal. Pensamiento & Gestión, (40)*, 1–30. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/login.aspx?direct=true>

HYPERLINK

"http://search.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=117018474&lang=es&site=ehost-live"&

HYPERLINK

"http://search.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=117018474&lang=es&site=ehost-live"db=a9h

HYPERLINK

"http://search.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=117018474&lang=es&site=ehost-live"&

HYPERLINK

"http://search.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=117018474&lang=es&site=ehost-live"AN=117018474

HYPERLINK

"http://search.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=117018474&lang=es&site=ehost-live"&

HYPERLINK

"http://search.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=117018474&lang=es&site=ehost-live"lang=es

HYPERLINK

"http://search.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=117018474&lang=es&site=ehost-live"&

HYPERLINK

["http://search.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=117018474&lang=es&site=ehost-live"](http://search.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=117018474&lang=es&site=ehost-live)[site=ehost-live](http://search.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=117018474&lang=es&site=ehost-live)

- González, J. J., Aponte, H. E. & Salazar, J. F. (2015). *Medición del aprendizaje organizacional en las grandes y medianas empresas de Sogamoso, Colombia. Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 11(20), 19-36. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409640743003.pdf>
- Guerrero, L.R. & León, A.R. (2010). *Estilo de vida y salud. Educere*, 14(48), 13-19. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/356/35616720002.pdf>
- Gutiérrez, M. del C., Sapién, A. L., & Piñón, L. C. (2015). *Gestión de conocimiento en PyME del sector servicios en la ciudad de Chihuahua. Nova Scientia*, 7(15), 499–513. Recuperado de <https://doi.org.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/10.21640/ns.v7i15.314>
- Halmaghi, E. (2018). *FROM THE TRADITIONAL ORGANIZATION TO THE LEARNING ORGANIZATION. Journal of Defense Resources Management*, 9(1), 98-103. Recuperado de <https://search-proquestcom.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/docview/2178518592?accountid=45660>
- Higuita, C. G., & Agudelo, N. O. (2014). *Diseño y validación de la escala de clima psicológico de aprendizaje y clima de aprendizaje de equipo. Revista Interamericana De Psicología Ocupacional*, 33(1), 63-74. Recuperado de <https://search-proquest-com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/docview/2100186549?accountid=45660>
- Kumar, S., Leary, T., & Hutchinson, S. (2015). *Learning organisation survey - an assessment of perceptions towards organisational learning. Intensive Care Medicine Experimental*, 3, (1). doi:<http://dx.doi.org.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/10.1186/2197-425X-3-S1-A861>
- López, A., de la Cruz, O., Saz, M. I., Gil, A. I., Ramírez, M., & Rivadeneira, D. (2019). *Efectos de la gestión del conocimiento en cadenas de suministro de alimentos perecederos. Ingeniería Industrial*, 40(3), 285–294. Recuperado de

<http://search.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=138763273&lang=es&site=ehost-live>

- Marti-solano, M., Birney, E., Bril, A., Pasqua, O. D., Kitano, H., Mons, B. & Sanz, F. (2014). *Integrative knowledge management to enhance pharmaceutical R&D. Nature Reviews Drug Discovery*, 13(4), 239-40. doi:<http://dx.doi.org.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/10.1038/nrd4290>.
- Murillo, G. (2005). *Los fines organizacionales en los procesos de transformación de la banca en Colombia. Revista Forum Doctoral*, (1),1-33.
- Nieves, Y. R. (2015). *Activos de aprendizaje organizacional un activo de conocimiento crítico. Ciencias de La Información*, 46(3), 31–37. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=113125530&lang=es&site=ehost-live>
- Odor, H. O. (2019). *A LITERATURE REVIEW ON ORGANISATIONAL LEARNING AND LEARNING ORGANISATIONS. International Journal of Information, Business and Management*, 11(3), 281-295. Recuperado de <https://search-proquest-com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/docview/2216863427?accountid=45660>
- Olarte, J. C. (2012). *Aprendizaje organizacional y proceso de consultoría. Voces y Silencios*, 3(1), 70-86. Retrieved from <https://search-proquest-com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/docview/1720123215?accountid=45660>
- Pérez, J. I., Bárcena, L. S., Del Campo, M. A. & Monroy, C. R. (2014). *INFLUENCIA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA EFECTIVIDAD DE INTERCAMBIO DEL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA. Interciencia*, 39(9), 637-644. Recuperado de <https://search-proquest-com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/docview/1613156819?accountid=45660>
- Pertuz, V., Pérez, A., Geizzelez, M. L., & Vega, A. (2019). *Aprendizaje Organizacional: Análisis de la Exploración y Explotación de Conocimiento en Medianas Empresas. Información Tecnológica*, 30(3), 59–66. <https://doi-org.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/10.4067/S0718-07642019000300059>
- Ponce, A. A., & Alabart, Y. (2015). *Programa de gestión del conocimiento para el área de cocina de un hotel. Retos Turísticos*, 14(2), 1–15. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/login.aspx?direct=true>

rue HYPERLINK

"http://search.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=108728166&lang=es&site=ehost-live"& HYPERLINK

"http://search.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=108728166&lang=es&site=ehost-live"db=a9h HYPERLINK

"http://search.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=108728166&lang=es&site=ehost-live"& HYPERLINK

"http://search.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=108728166&lang=es&site=ehost-live"AN=108728166

HYPERLINK

"http://search.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=108728166&lang=es&site=ehost-live"& HYPERLINK

"http://search.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=108728166&lang=es&site=ehost-live"lang=es HYPERLINK

"http://search.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=108728166&lang=es&site=ehost-live"& HYPERLINK

"http://search.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=108728166&lang=es&site=ehost-live"site=ehost-live

Rojas, J. (2016). *Sistema financiero: un análisis del mercado desde la perspectiva del derecho económico*. *Revista de derecho PRIVADO*, (56), 1-21. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3600/360055998012.pdf>.

Sanchez, M. (2005). *Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones*. *ACIMED*, v.13 (6). pp. 1-18. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v13n6/aci060605.pdf>

Stable, Y. (2016). *Aprendizaje organizacional en organizaciones de ciencia tecnología e innovación*. *Ingeniería Industrial*, 37(1), 78-90. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/login.aspx?direct=t>

rue HYPERLINK

"http://search.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=113479162&lang=es&site=ehost-live"& HYPERLINK

"http://search.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/login.aspx?direct=

[true&db=a9h&AN=113479162&lang=es&site=ehost-live](http://search.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=113479162&lang=es&site=ehost-live)"db=a9h HYPERLINK
"http://search.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=113479162&lang=es&site=ehost-live"& HYPERLINK
"http://search.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=113479162&lang=es&site=ehost-live"AN=113479162
HYPERLINK

"http://search.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=113479162&lang=es&site=ehost-live"& HYPERLINK
"http://search.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=113479162&lang=es&site=ehost-live"lang=es HYPERLINK
"http://search.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=113479162&lang=es&site=ehost-live"& HYPERLINK
"http://search.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=113479162&lang=es&site=ehost-live"site=ehost-live.

Urrutia, M. & C. Caballero. (2005). "El Impacto Del Sector Financiero en el Crecimiento". *Asobancaria*-Mayo 2005.

Valencia, M. (2015). *Capacidades dinámicas, innovación de producto e aprendizaje organizacional en pymes del sector cárnico. Ingeniería industrial*, 36(3), 297-305.

Recuperado de
<http://search.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/login.aspx?direct=true> HYPERLINK

"http://search.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=113479196&lang=es&site=ehost-live"& HYPERLINK
"http://search.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=113479196&lang=es&site=ehost-live"db=a9h HYPERLINK
"http://search.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=113479196&lang=es&site=ehost-live"& HYPERLINK
"http://search.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=113479196&lang=es&site=ehost-live"AN=113479196
HYPERLINK

"http://search.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/login.aspx?direct=

true&db=a9h&AN=113479196&lang=es&site=ehost-live"& HYPERLINK
"http://search.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/login.aspx?direct=
true&db=a9h&AN=113479196&lang=es&site=ehost-live"lang=es HYPERLINK
"http://search.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/login.aspx?direct=
true&db=a9h&AN=113479196&lang=es&site=ehost-live"& HYPERLINK
"http://search.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/login.aspx?direct=
true&db=a9h&AN=113479196&lang=es&site=ehost-live"site=ehost-live

- Vera, M. & Ospina, Y. (2016). *Importancia del Aprendizaje Organizacional como Mecanismo que Favorece la Consecución de los Objetivos Organizacionales. Colección académica de Ciencias Sociales*. Vol. 3 (1). pp. 10-41. Recuperado de: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/6190-12503-1-SM.pdf>.
- Vey, K., Fandel-Meyer, T., Zipp, J. S., & Schneider, C. (2017). *Learning & development in times of digital transformation: Facilitating a culture of change and innovation. International Journal of Advanced Corporate Learning*, 10(1), 22-32. Recuperado de <https://search-proquest-com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/docview/2273259764?accountid=45660>.
- Villagrasa, A., Jiménez, M. & Hernández, J. (2015). *Implicaciones del aprendizaje organizacional en la pequeña y mediana empresa de cacao- sucre. Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 11(31), 24-47. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78241171003.pdf>
- Zheng, B. & Wang, Z. (2017). *Perceived Overqualification and Its Outcomes: The Moderating Role of Organizational Learning. Social Behavior & Personality: An International Journal*, 45(10), 1675–1690. Recuperado de <https://doi-org.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/10.2224/sbp.6349>.

Apéndices

Apéndice A

Entrevistas de mercadeo semiestructuradas a directivos de bancos en la ciudad de Bogotá

1. ¿Cuál es su cargo / área?
2. En su lugar de trabajo, ¿qué estrategias de aprendizaje utilizan?
3. ¿Considera que dichas estrategias son adecuadas o le cambiaría algo?
4. El aprendizaje que recibe mediante las estrategias que mencionó, ¿de qué manera puede aprovecharlas?
5. ¿Cómo le gustaría aprender acerca de su cargo o de otros?

Entrevistas de mercadeo

Transcripción de entrevistas semiestructuradas a directivos de bancos de Colombia

Entrevista 1

1. ¿Cuál es su cargo / área?

Soy director de un Banco de la ciudad de Bogotá, del área de jurídica.

2. En su lugar de trabajo, ¿qué estrategias de aprendizaje utilizan?

Las capacitaciones y el método de aprendizaje son tanto virtuales como presenciales, dado que las temáticas se ponen en práctica.

3. ¿Considera que dichas estrategias son adecuadas o le cambiaría algo?

Las estrategias propuestas por la empresa son adecuadas, pero podrían mejorar dado que no existe un acompañamiento adecuado por parte de los altos cargos.

4. El aprendizaje que recibe mediante las estrategias que mencionó, ¿de qué manera puede aprovecharlas?

Se aprovechan dado que en el diario a vivir se ponen en práctica y son satisfactorias en ese sentido, en realizar como tal lo que se requiere para el cargo.

5. ¿Cómo le gustaría aprender acerca de su cargo o de otros?

Me gustaría aprender por medio de la corriente empírico teórica dado que el aprendizaje se proporciona mejor en el ensayo/error.

Entrevista 2

1. ¿Cuál es su cargo / área?

Directora comercial de una sucursal de un Banco de la ciudad de Bogotá

2. En su lugar de trabajo, ¿qué estrategias de aprendizaje utilizan?

Se utilizan cursos virtuales, autoaprendizaje y capacitaciones presenciales.

3. ¿Considera que dichas estrategias son adecuadas o le cambiaría algo?

No, las estrategias son muy antiguas y largas.

4. El aprendizaje que recibe mediante las estrategias que mencionó, ¿de qué manera puede aprovecharlas?

Se pueden aprovechar para ascender en el banco, porque es necesario el conocimiento.

5. ¿Cómo le gustaría aprender acerca de su cargo o de otros?

Me gustaría que fuera más práctico y que a los empleados se les realice una capacitación por cada producto comercial que venden, con el fin de afianzar sus conocimientos y evidenciar mayor seguridad a los clientes.

Entrevista 3

1. ¿Cuál es su cargo / área?

Oficial de operaciones de un Banco de la ciudad de Bogotá

2. En su lugar de trabajo, ¿qué estrategias de aprendizaje utilizan?

En general se realizan cada seis meses capacitaciones, vídeos, charlas y existe un aula virtual.

3. ¿Considera que dichas estrategias son adecuadas o le cambiaría algo?

Son adecuadas, sin embargo, hace falta mayor acompañamiento, es decir, reforzar el conocimiento que se aprende mediante las capacitaciones, ya que solo se proporcionan, pero no existe retroalimentación o seguimiento de lo aprendido.

4. El aprendizaje que recibe mediante las estrategias que mencionó, ¿de qué manera puede aprovecharlas?

Se pueden aprovechar a la hora de poner en práctica a las diferentes áreas, además de impartir conocimiento con los demás colaboradores, para lograr que todos asciendan y conozcan más del banco.

5. ¿Cómo le gustaría aprender acerca de su cargo o de otros?

El método de capacitación es bastante favorable, mediante la experiencia de jefes y otros compañeros aprendemos las funciones de otros cargos que podrían ser de interés.

Entrevista 4

1. ¿Cuál es su cargo / área?

Director administrativo de una oficina de un Banco de la ciudad de Bogotá.

2. En su lugar de trabajo, ¿qué estrategias de aprendizaje utilizan?

Se utiliza una plataforma virtual que, mediante vídeos y evaluaciones, capacitan a todos los cargos y el autoaprendizaje.

3. ¿Considera que dichas estrategias son adecuadas o le cambiaría algo?

Son adecuadas, pero suelen realizarse para completarlas, ya que existen algunas demasiado extensas y hace que se pierda información.

4. El aprendizaje que recibe mediante las estrategias que mencionó, ¿de qué manera puede aprovecharlas?

Se pueden aprovechar para ser más efectivos como tal en el cargo y en las funciones que se deben realizar.

5. ¿Cómo le gustaría aprender acerca de su cargo o de otros?

Me gustaría que fuera de una forma más práctica o experiencial, de la modalidad virtual no tanto.

Link de Aplicativo

<https://leinerok6.wixsite.com/moveknowledge>